

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares**

**Profesionalización para optimizar las empresas familiares en Santiago**

**del Estero, 2020**

**Professionalization to optimize family businesses in Santiago del Estero, 2020**

**Autor: Gerosa, María Laura**

**Legajo: VCPB33048**

**DNI: 24327386**

**Mail: mlgerosa@hotmail.com**

**Director de TFG: D'Ercole, Favio**

**Argentina, Julio, 2020**

## **Resumen**

La economía argentina se ha apoyado, desde inicio de la historia, en el aporte de las empresas familiares. Pero ¿qué pasa cuando las generaciones siguientes deben afrontar la dirección y manejo de las mismas? Para dar respuestas, se buscó analizar si la falta de profesionalización afecta el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares, tomando como muestra cinco empresas de la provincia de Santiago del Estero, en un periodo de tiempo acotado. Se realizó un estudio explicativo de enfoque cualitativo, no experimental y transversal.

El desarrollo del presente trabajo abordó temas como profesionalismo, proyección, inversión, previsión, protocolo familiar, entre otros factores, buscando definir y entender para ayudar a la subsistencia y trascendencia de estas empresas. También buscó identificar el rol del Contador Público en el asesoramiento profesional e integral. Los resultados obtenidos ratificaron las premisas iniciales sobre la necesidad de profesionalizar y buscar acompañamiento en pos del desarrollo de este tipo de empresas, para evitar su muerte o desaparición prematura, dejando abierto el camino para continuar la investigación tanto en la provincia como en el resto de la región.

Palabras clave: Empresa familiar, Protocolo, Profesionalización.

**Abstract**

The Argentine economy has relied, since the beginning of history, on the contribution of family companies. But what happens when subsequent generations must face leadership and management? In order to provide answers, it sought to analyze whether the lack of professionalization affects the development and growth of family businesses, taking as a sample five companies in the province of Santiago del Estero, in a limited period of time. An explanatory study of qualitative, non-experimental and transversal approach was conducted.

The development of this work addressed issues such as professionalism, projection, investment, forecasting, family protocol, among other factors, seeking to define and understand to help the subsistence and transcendence of these companies. It also sought to identify the role of the Public Accountant in professional and comprehensive advice. The results obtained ratified the initial premises on the need to professionalize and seek accompaniment in pursuit of the development of these type of companies, to prevent their death or premature disappearance, leaving open the way to continue the investigation in the province and in the rest of the region.

Key words: Family business, Protocol, Professionalization.

## Índice

Introducción.....	4
Métodos .....	16
Diseño.....	16
Participantes .....	16
Instrumentos .....	17
Análisis de información.....	17
Resultados.....	19
Las EF santiagueñas y su influencia en la economía provincial .....	20
Protocolo familiar y profesionalización .....	20
Rol del contador público en el desarrollo y la gestión de la EF .....	22
Discusión .....	24
Referencias .....	34
Anexos.....	36
Anexo I: Consentimiento Informado para Participantes de Investigación .....	36
Anexo 2: Modelo de Cuestionario Entrevista.....	38

## Introducción

Durante años se ha demostrado que las economías de los países desarrollados y emergentes deben gran parte de su desarrollo económico a los emprendimientos innovadores y sustentables, contribuyendo en más del 60% del Producto Bruto Interno (PBI) y del empleo de las respectivas naciones, siendo éstas en su mayoría empresas familiares (EF). Se ha demostrado que el volumen de nuevas pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que ingresaban al mercado anualmente, representaba entre el 5 y el 20% de las empresas existentes. Pero también se demostró que casi la mitad de ellas fracasa en los primeros 5 años, llegando sólo muy pocas en convertirse en grandes empresas (De Simone Martin, 2017).

Los números a nivel mundial evidenciaron la importancia de las EF. En España, el Instituto de Empresa Familiar indicó que el número estimado de estas empresas era de 2,8 millones, generando el 70% del PBI y el 75% del empleo privado. Trasladando estos números a toda Europa, se seguían manteniendo los porcentajes, siendo EF el 25% de las 100 empresas más grandes de la Unión Europea. En EEUU se ha considerado que representan 80% del tejido empresarial, el 50% del empleo y un aporte del 60% al PBI de este país. En México, se ha analizado que generan más del 65% del empleo privado (Ruiz Díaz, Saldaña Contreras y Sifuentes Cedillo, 2017).

En Santiago del Estero se ha podido establecer que el 80 % de las PyMEs son EF. La gran mayoría de ellas con gran incertidumbre sobre la continuidad de la misma en ausencia de la generación fundadora, y solo el 10 % estaba siendo asesorada de manera integral (Moises, 2020).

Cuando se habla de EF, muchos autores han coincidido en que no existe una definición completa y aceptada por la comunidad investigadora de lo que significa

“empresa familiar”. Sin embargo, todos, de un modo u otro, han concordado en que se trata de una EF cuando los miembros de la familia son los propietarios y están implicados en el gobierno y en la gestión, es decir, familia empresaria. Y las diferentes características de las familias empresarias han sido el origen de la heterogeneidad de las mismas (Sanchez Famoso, Maseda y Erezuma, 2017).

Según Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña (2017), las EF son consideradas las organizaciones económicas más antiguas de la historia de la humanidad, reconociéndose su origen en el seno de la familia. Los ancestros comenzaron canjeando un producto por otro, o colaborando toda la familia en recoger las cosechas. Con el trascender del tiempo, se han ido desarrollando, teniendo hoy un importante lugar en la economía de cualquier país, aportando a los objetivos sociales, tecnológicos, aumento de la competitividad y en la generación de empleos.

Siguiendo con la idea de este autor mencionado en el párrafo anterior, esto ha dejado en evidencia la importancia y la necesidad de fortalecer su desempeño, ya que la sociedad humana solo ha progresado en la medida en que lo han hecho familias que la componen. Históricamente se ha demostrado la relación directa entre institución familiar y las comunidades, el deterioro de la primera conlleva al deterioro de la otra (Gaona Tamez et al., 2017).

Las EF siempre se han distinguido como aquellas en que la producción o control se ubica en manos de uno o varios grupos de familias, con una perspectiva diferente, tal vez espiritual, como empresas con alma, por considerarse que dentro de la organización se encuentra el corazón de la familia (Romero, 2017).

Lo mismo han planteado otros autores, mostrándolo como una ventaja competitiva que los conocimientos, habilidades o actitudes se transmitan naturalmente de

padres a hijos, de generación en generación, tal vez desde la infancia. Por ello se ha hecho referencia a que, si en la familia existe un clima sano, se dará la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y habrá bases para una comunicación sólida (Ruiz Díaz et al., 2017).

Pero esto, que hasta acá se mostró como un beneficio de las EF puede volverse en contra y ser motivo de la mortalidad prematura de las mismas. Por ello, según ha mencionado Romero (2017), al mezclar empresa con familia se pone en riesgo la armonía del grupo familiar y aumenta el potencial de conflictos. Este autor ha definido distintos tipos de conflictos que erosionan la sustentabilidad de la empresa, entre ellos:

1. Gestión de roles dentro de la empresa de la misma forma que dentro de la familia.
2. Falta de diseño en la estructura organizacional, acorde a la empresa.
3. Incorporación de miembros de la familia a la organización, sin evaluar oportunidad, necesidad o capacidad de dicho recurso.
4. Remuneración en función del parentesco no del cargo o responsabilidad.
5. Crisis ante la sucesión patrimonial, la nueva distribución de cargos de liderazgo y la incorporación de las nuevas generaciones (Romero, 2017).

Otro riesgo que también se ha demostrado, fue la parálisis directiva o resistencia directiva, cuando el dueño y/o sus parientes son los directivos de la misma, tienden a permanecer en sus puestos por muchos años sin querer efectuar cambios por temor a alterar su gestión habitual. O bien, dejaron de incorporar profesionales capacitados, externos a la familia, por el desconfianza o temor de como vayan a manejar los negocios de su empresa (Ruiz Díaz et al., 2017).

Estudios han determinado la elevada tasa de mortalidad de este tipo de organizaciones, donde solo tres de cada diez prevalece al primer traspaso generacional, es decir, de la primera a la segunda generación y, solo una de cada diez alcanza a ser gobernada por la tercera generación. A partir de estas estadísticas se ha focalizado en que la profesionalización empresarial surja como una opción para lograr la continuidad de las EF (Gaona Tamez et al., 2017).

Varios autores han sostenido que la forma acorde para la resolución de estos problemas es la profesionalización. Un proceso de transformación paulatina que genera un cambio de paradigma en cada uno de los miembros de la organización y de la familia que la constituye. Se ha constatado que a través de la profesionalización las empresas han logrado fortalecer su funcionamiento y gestión, realizando un traspaso generacional armónico y ordenado, para asegurar un mejor futuro tanto para la familia como para la EF. Pero este proceso ha significado un gran reto, ya que, habitualmente, la dirección de la empresa ha estado ocupada por un mismo sujeto por un periodo largo y con amplia resistencia a los cambios (Romero, 2017).

Teniendo en cuenta las características ya mencionadas, cabe marcar algunas diferencias entre una empresa familiar y una profesional. En una empresa profesionalizada, los procedimientos, organización y controles que hacen al desempeño de la misma, se han distinguido por su definición y consistencia, ajustados a la misión, visión y objetivos claramente establecidos. Contando con ejecutivos profesionales contratados específicamente para manejar la dirección de la empresa, no designados en función del parentesco sino de sus capacidades y aptitudes. En cambio, las EF generalmente se han distinguido por su capital humano, es decir, que sus directores, gerentes y empleados son parte de la misma familia, compartiendo relaciones, normas y



códigos de conducta propios de la tradición familiar que trasladan al ambiente de trabajo (Ruiz Díaz et al., 2017).

Según lo referido por Romero (2017) en Tabla 1 se pueden establecer algunos puntos de análisis para diferenciar la EF profesional y la EF no profesional.

Tabla 1

*Comparación entre la empresa familiar y la amateur*

EMPRESA FAMILIAR PROFESIONAL	EMPRESA FAMILIAR AMATEUR (no profesional)
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relación e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva y racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma decisiones basadas en la información.	Toma de decisiones basadas en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puestos se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
Existe un consejo de administración operativo.	No existe un consejo de administración operativo.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe un plan de sucesión.
La separación entre los puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de entender).	La separación entre puestos de diferentes niveles jerárquicos es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: se delegan la autoridad y las responsabilidades.	Toma de decisiones centralizada: no se delegan autoridad ni responsabilidades.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente que el jefe representa una gran amenaza.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en temas de empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin un rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Fuente: Recuperado de Romero (2017), página 21, citado de Belausteguioitia Ruíz.

En base a esto, y siguiendo con lo mencionado por Ruiz Díaz et al. (2017), se ha sostenido que para profesionalizar una EF es necesario entre otras cosas, contratar ejecutivos profesionales para cubrir los puestos claves, contar con un consejo directivo conformado no solamente por parientes, establecer una misión, visión, valores y objetivos claros y que no se desprendan indefectiblemente de la cultura familiar.

Este autor ha mencionado que puede definirse a la profesionalización como el proceso en el que la EF busca aplicar procedimientos administrativos más racionales, actualizados, y menos personales, sustituyendo métodos intuitivos por métodos impersonales y racionales. Considerando necesaria la profesionalización en el momento que se alcanza el punto de saturación, es decir, cuando el fundador no puede administrar la empresa eficientemente, y es necesario el cambio para la supervivencia de la empresa (Ruiz Díaz et al., 2017).

Según mencionó Gaona Tamez et al. (2017), la profesionalización se ha separado en dos tipos:

1. Interno, donde el fundador toma la decisión de incrementar sus competencias y capacidades, para poder cubrir el dominio de todas las actividades de la empresa.
2. Externa, al contratar personal no familiar especializado en las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial.

Este autor también destacó que “El no llevar a cabo la profesionalización es una de las razones fundamentales por las cuales una empresa familiar desaparece a corto plazo” (Gaona Tamez et al., 2017, pág. 1399).

En la búsqueda de herramientas para la profesionalización de la empresa, Corado Sánchez (2016) menciona la implementación de un Protocolo Familiar (PF), definido

como un documento acordado entre los integrantes de la EF, con un propósito principal: garantizar la continuidad de la empresa.

El PF, siguiendo con la definición del autor antes mencionado, regula la propiedad, relaciones familiares, control de la empresa, transición y en general su administración. Es un instrumento para diseñar la forma en que la empresa puede y debe administrarse y dirigirse, teniendo en cuenta las particularidades de la familia involucrada. Su principal fin es que la misma no desaparezca con el tiempo, y para ello debe determinar la forma de sucesión del mando, gobierno, propiedad, control, políticas, reglas y demás mecanismos y medidas para resolver futuros problemas. Establece los procesos de dirección estratégica y acompaña a institucionalizar a la empresa en base a los valores esenciales de la familia. Promueve la unidad y armonía de sus miembros, fomenta la conservación de los valores que hacen fuerte a la EF y marca el camino hacia la profesionalización de los propietarios (Corado Sánchez, 2016).

La fuerte necesidad de las EF por neutralizar conflictos y dificultades de cualquier índole ha incentivado el desarrollo del protocolo como herramienta para la instalación de normas y criterios consensuados dentro de la organización, convirtiéndose en verdaderos estatutos y códigos internos. El protocolo familiar se ha desarrollado desde principios de 1980, cuando se identifica como necesidad que las relaciones entre familia y empresa deban ser reguladas. Desde estos inicios se definió que este documento fuera un acuerdo suscrito por los familiares integrantes de una misma empresa para su regulación y gestión, reglamentando las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa (Vanoni Martínez y Pérez, 2015).

La estrecha relación de los valores y la cultura de la familia propietaria con la evolución de una empresa familiar, han impulsado que la profesionalización de la misma

comience por la reorganización de la familia que la conduce. Como ya se mencionó, ante un proceso de sucesión, las diferencias y conflictos tienden a enfatizarse, mostrando la importancia de la elaboración del PF que especifique la voluntad del fundador y el acuerdo de los familiares sobre la forma en que la empresa continuará. Pero el propósito de este documento ha quedado demostrado que no se logra si su elaboración no está acompañada de la genuina voluntad de las partes. Lo mismo sucede cuando al nombrar ejecutivos profesionales o ante la profesionalización de los ejecutivos familiares, no se les ha brindado el respaldo suficiente para el logro de los objetivos (Ruiz Díaz et al., 2017).

Corado Sánchez (2016) ha mencionado como aspectos importantes a incluir en un Protocolo Familiar:

- ✓ Antecedentes e historia de la empresa y de la familia.
- ✓ Principios fundamentales, valores y cultura organización y familiar.
- ✓ códigos de conducta y formas de aplicación.
- ✓ Políticas de recursos humanos.
- ✓ Formas de gobierno, diseño de un consejo de familia o un consejo de administración.
- ✓ Formas de administración de los derechos patrimoniales y su transmisión y venta.
- ✓ Formas de resolución de conflictos, sanciones y negociación.

Monclús Rubio (2017) ha agregado al detalle antes mencionado, las nociones de reglas de sucesión y jubilación de la persona que abandona el poder, conceptos fundamentales a la hora de evitar conflictos. Este autor ha hecho referencia a que, si bien el objetivo primordial del PF es asegurar la continuidad de la empresa y su desarrollo

económico, se deben identificar los objetivos secundarios, como mantener la unión familiar, evitar la conflictividad, determinar metas a largo plazo y establecer las características y aptitudes de la o las personas que van a dirigir la empresa.

El PF se ha considerado como un instrumento facilitador de la convivencia en el negocio familiar y un mecanismo preventivo de conflictos. Se ha considerado fundamental para ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar los valores básicos de la familia en la empresa, captando la singularidad de la misma y reforzando la unidad y compromiso de los miembros de la familia (Vanoni Martinez y Perez, 2015).

La implementación de esta herramienta se ha demostrado que debe planificarse y ejecutarse antes del cambio a la segunda generación para reducir la posibilidad de discrepancias, y su duración promedio ha sido de año y medio, dependiendo del tamaño y de las características de la empresa y de la familia. El Protocolo debe permanecer siempre actualizado, ajustándose a los cambios y contextos de la empresa y de la realidad que la rodea, debiendo estar consensuado y a disposición de los integrantes de la organización y de la familia incluidos en su texto (Monclús Rubio, 2017).

Otra característica importante del Protocolo Familiar que Vanoni Martinez y Perez (2015) han resaltado es la proactividad, es decir, lo han considerado como un instrumento de prevención de tipo proactivo, por identificar y disminuir los conflictos y sus efectos, pero anticipándose a las necesidades y expectativas que fortalezcan tanto al sistema familiar como al negocio.

Otro punto importante que el autor antes mencionado indica, es que, si bien el protocolo marca un rumbo a seguir por la familia, es de tipo moral y no legal. Tampoco debe ser estático, porque lo afectan las circunstancias y el contexto en el que la empresa

se desenvuelve, y por ello debe ir adaptándose a dichas variaciones de manera dinámica, acompañando a la familia (Vanoni Martínez y Perez, 2015).

En conjunto con la implementación del protocolo, Romero (2017) enfatizó la necesidad de definir los órganos de gobierno, instrumentos que hacen al marco jurídico de la empresa, considerados mecanismos de articulación o interfaces entre los subsistemas de propiedad, empresa y familia. Se trata de la asamblea de accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar y su falta se ha comprobado que genera confusión o desconocimiento de objetivos y deberes entre la empresa y la familia. La falta de responsabilidades definidas ha traído como consecuencia la desorientación, pérdida de resultados, problemas familiares y deterioro del clima laboral.

El autor mencionado en el párrafo precedente, ha considerado que la implementación del protocolo y la definición de los órganos de gobierno debe considerarse como el primer paso para avanzar en la profesionalización de la EF, haciéndose imprescindible el acompañamiento profesional experto (Romero, 2017).

En Argentina, a través de la Secretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME) se ha puesto a disposición de los pequeños y medianos empresarios asesoramiento primario, financiero, impositivo, de capacitación técnica y/o adquisición de bienes de capital, entre otros (De Simone Martin, 2017).

Al hablar de asesoramiento profesional no se puede dejar de indicar que entre las principales funciones que comprenden la actividad del Graduado en Ciencias Económicas, se ha revalorizado la de asesor, descrito como el vínculo profesional de servicio que colabora en la resolución de problemas y en la toma de decisiones en materia económico-financiera, impositiva y de organización. Si bien su campo de actuación principal históricamente fue el de asesoramiento en impuestos, muchas pequeñas

empresas han comenzado a acudir a un Contador Público para ser asesorados sobre cuestiones administrativas o recomendaciones sobre proyectos de inversión, estructura organizacional o decisiones financieras (Aliotta, 2016).

De diferentes análisis surgió que en el 90 % de las empresas, la mayor preocupación ha sido el peso impositivo, resaltando la importancia del contador para impedir la pérdida de rentabilidad por este motivo. Pero también se ha mostrado que el rol del Contador no solo se ha centrado en la liquidación de impuestos y en la contabilidad, sino que han acompañado en el desarrollo de estrategias integradas en la faz organizativa, legal, fiscal y financiera, para facilitar la continuidad de la empresa y potenciar los negocios. Los profesionales se han convertido en facilitadores y aliados para la concreción de objetivos como incremento de rentabilidad y sustentabilidad social (Moises, 2020).

Después de todo lo expuesto, surgen los siguientes interrogantes: ¿Serán la profesionalización y la implementación del Protocolo Familiar herramientas suficientes para acompañar el desarrollo de las EF? ¿Qué rol juega el Contador en todo este proceso? ¿Cuáles son las particularidades que hacen que una EF prospere y otra quede en el olvido?

Este trabajo busca abrir la discusión para que se pueda seguir investigando en mayor profundidad dada la cantidad de empresas familiares que se pueden encontrar en Santiago del Estero y las diferentes dificultades que presentan por la falta de información o asesoramiento. También busca ponderar el rol del Contador como asesor integral, aplicando sus conocimientos y experiencia a la hora de acompañar a las empresas.

Para dar respuesta a los interrogantes de esta investigación se plantea como Objetivo General: Identificar si la falta de profesionalización afecta el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares en Santiago del Estero, 2020.

A modo de dar cumplimiento al Objetivo General, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar el grado de desarrollo y crecimiento de las EF santiagueñas y su influencia en la economía de la provincia.
2. Identificar si implementar un protocolo familiar subsana la falta de profesionalización.
3. Establecer la importancia de la colaboración profesional del contador público en el desarrollo y la gestión de la EF.



## **Métodos**

### *Diseño*

El alcance de esta investigación fue explicativo, ya que se centró en identificar las causas de los eventos o fenómenos, vinculándolos con los puntos de conflicto de las empresas familiares y su relación o impacto con los miembros de la familia y los resultados (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

Se buscó vincular e interpretar las causas y los efectos de los conflictos planteados con las herramientas existentes para su solución, como el desarrollo de un protocolo, la búsqueda del asesoramiento profesional, entre otros, para poder aplicar parámetros similares en situaciones análogas.

El enfoque fue de tipo cualitativo, se recabaron datos sin medición numérica para descubrir o acordar preguntas de investigación que ayudaron a la interpretación de los hechos y situaciones tratadas en este trabajo. Si bien incluyó subjetividad por parte del investigador, fue parte del proceso, analizar las empresas familiares y entender su problemática, introduciendo las experiencias de los participantes y construyendo conocimiento.

El diseño fue no experimental y transversal. La investigación fue realizada sin la manipulación deliberada de variables, se observaron los hechos y situaciones tal cual se presentaron y después se interpretaron. Se recopilaron datos en un momento único, es decir, en un periodo de tiempo acotado.

### *Participantes*

La población de estudio fueron todas las empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero existentes al momento del análisis. La muestra fue no probabilística

por conveniencia e intencional. Las cinco empresas seleccionadas para su análisis fueron elegidas por cumplir las características necesarias para la investigación y por acceder a ser sujeto de este estudio.

La selección correspondió a cinco empresas de diferentes rubros de la provincia de Santiago del Estero, todas con distinta antigüedad, siendo tres de ellas dirigidas por las segundas generaciones, y de estas una en proceso de incluir a la tercera generación, y las otras dos aún en manos de sus fundadores.

### *Instrumentos*

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron diferentes tipos de instrumentos de recolección de datos.

Se realizó investigación bibliográfica obtenida a través de Google Académico, Repositorio de la Universidad Siglo 21 y de otras universidades de Argentina y del exterior, y de otras fuentes oficiales relacionadas a la profesión y al tema en estudio.

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con miembros de las empresas involucradas en la muestra para tener una visión clara y directa de la problemática planteada.

En el Anexo 1 de este trabajo se incluye el formulario de Consentimiento Informado y en el Anexo 2 el modelo de preguntas que se realizaron a las empresas, dando marco a las entrevistas antes mencionadas.

### *Análisis de información*

El análisis de la información de este manuscrito fue cualitativo. Con los datos recabados y la información brindada por las empresas entrevistadas se organizó el trabajo en Word y Excel para poder estructurar mejor el diseño del informe.

Se fueron comparando los datos brindados por las empresas entre ellas y respecto de la bibliografía observada. Se analizaron las características propias de cada una de las empresas familiares, su contexto y tiempo específico en el que acontecieron los hechos sujetos de este estudio.

## Resultados

Para poder identificar y analizar si la profesionalización, o su falta, afectaron el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares en Santiago del Estero, se procedió en primer lugar a determinar su influencia y desarrollo dentro de la economía provincial y en el resto del mundo, y luego, a analizar la información recabada con las empresas entrevistadas.

En la Tabla 2, se han resumido las características generales de las empresas, historia y situación actual.

Tabla 2

*Antecedentes y situación actual*

<b>Preguntas</b>	<b>EF1</b>	<b>EF2</b>	<b>EF3</b>	<b>EF4</b>	<b>EF5</b>
Año de fundación.	1984	1952	1994	2002	2012
Antigüedad de la empresa.	36	68	26	18	8
Actividad / Rubro	Pinturería	Materiales de Construcción	Construcción	Alimentos	Fabricación de productos de limpieza
Ubicación de la empresa y cantidad de sucursales	Santiago del Estero Capital y La Banda, 7 sucursales	Provincia de Santiago del Estero, 10 sucursales	Santiago del Estero Capital, 1 sucursal	Santiago del Estero Capital, 1 sucursal	Santiago del Estero Capital, 1 sucursal
Cantidad de miembros de la familia involucrados en la empresa	5 miembros	12	3	2	4
Cantidad de propietarios.	3 propietarios (hermanos)	4 Propietarios (hermanos)	1 Propietario	1 Propietario	1 Propietario
Cantidad de empleados no familiares.	84 personas	210	26	3	12

Fuente: Elaboración propia.

*Las EF santiagueñas y su influencia en la economía provincial*

Sobre estos datos, no se ha podido obtener porcentajes específicos sobre las EF en la provincia de Santiago del Estero, más allá de lo descrito en la Introducción. De la investigación se ha podido determinar que las EF dan empleo a muchas personas, entre las 5 empresas hay 315 trabajadores involucrados, absorbiendo la EF2 el 67%.

*Protocolo familiar y profesionalización*

En lo que respecta a si el Protocolo Familiar subsana la falta de profesionalización, segundo objetivo específico de este trabajo, se ha podido apreciar que el 60% de las empresas desconocían la existencia del mismo, y solamente el 20% lo aplicaba. En la Tabla 3 se describieron estas características.

Tabla 3

*Evolución y profesionalización de las EF de Santiago del Estero*

<b>Preguntas</b>	<b>EF1</b>	<b>EF2</b>	<b>EF3</b>	<b>EF4</b>	<b>EF5</b>
Generación que dirige la empresa actualmente	2da	2da (la 3era estaba en proceso de incorporación a la gerencia)	2da	1era	1era
¿Sufrieron un proceso de sucesión durante la vida de la empresa o un proceso de transmisión de mando?	Si, del padre fundador a los hijos actualmente a cargo, en 2019	Si, del padre fundador a los hijos actualmente a cargo, en 2008	Si, del padre fundador al hijo actualmente a cargo, en 2015	No	No
Dicho proceso, ¿se realizó planificada y organizadamente?	No	Si	No	N/A	N/A
¿Generó conflicto incluir a la nueva generación en la empresa?	Si	No	Si	N/A	N/A
¿Existe un consejo de administración?	Si, a partir del año 2019	Si	No	No	No
En los órganos directivos, ¿hay personas no pertenecientes a la familia?	No	Si	No	No	No
¿La empresa cuenta con un protocolo familiar?	No	Si	No	No	No

Fuente: Elaboración propia.

De la conversación con el representante de la EF2 surgió que la misma aplicaba un Protocolo desde el año 1995, fecha en la que comenzaron a prever el futuro alejamiento del padre fundador y la incorporación programada de las siguientes generaciones. Esta persona también mencionó que con la implementación del PF pudieron dirimir cuestiones atinentes a la incorporación de familiares dentro de la organización. Como consecuencia de ello la incorporación de la tercera generación se ha iniciado solo con personas que cumplan los requisitos establecidos para los diferentes cargos y con la suficiente capacitación, todos temas explícitamente marcados en el PF.

El responsable de la EF1 mencionó que el proceso de sucesión los tomó por sorpresa y sin organización previa. En ese momento tuvieron que pedir asesoramiento ya que, de los 3 hermanos, solo uno estaba involucrado totalmente en la empresa, pero en la parte de depósito, no así en lo referente al manejo administrativo y comercial. Por ello a partir de ese momento establecieron normas y constituyeron un Consejo de Administración para poder tomar las decisiones de forma coordinada y profesionalmente. Buscaron la colaboración de un equipo de Coaching Organizacional para entender y modificar el organigrama y la de redefinición de roles dentro de la empresa. Cada hermano quedó a cargo de una gerencia (administración y personal, comercialización, y depósito y compras), teniendo en cuenta las capacidades y conocimientos de cada uno en el tema. Han comenzado a diagramar el futuro PF para que ante otra situación de cambio de mando los encuentre más organizados y evitar así las repercusiones que tuvieron que corregir en el desarrollo de la empresa por este motivo, tanto económico como en el personal a cargo.

Al conversar con el representante de la EF3 sobre la existencia de un PF, el mismo desconocía totalmente el tema. El proceso de sucesión en este caso generó muchos

conflictos en la empresa debido a que el fundador falleció abruptamente y su hijo debió hacerse cargo del negocio, y éste desconocía el manejo y las características del negocio. Por lo que el personal tuvo que acompañarlo y enseñarle. En este caso no se buscó acompañamiento profesional y la empresa sufrió una gran caída en las ventas con pérdidas significativas. En la actualidad la empresa ha salido adelante y recuperó sus niveles de actividad. Pero el personal aún recuerda dicha situación con pesar, marcando la pérdida de empleados con experiencia debido a los conflictos con el actual dueño debido a su falta de capacitación y conocimientos.

#### *Rol del contador público en el desarrollo y la gestión de la EF*

Continuando con el último objetivo específico, sintetizado en la Tabla 4, todas las empresas contaban con el asesoramiento de un Contador, pero 4 de las 5 solo los utilizaban para temas impositivos y contables.

Tabla 4

#### *Asesoramiento profesional en las EF de Santiago del Estero*

<b>Preguntas</b>	<b>EF1</b>	<b>EF2</b>	<b>EF3</b>	<b>EF4</b>	<b>EF5</b>
¿Cuentan con acompañamiento profesional para los diferentes procesos organizacionales? ¿En qué áreas?	Si, desde el año 2019, Contable, Coaching Organizacional.	Si, en casi todas	Si, contable e ingenieros	Si, contable	Si, contable
¿Cuentan con el asesoramiento de un Contador Público? ¿En qué áreas lo asesora? (impositivo, contable, financiero, otros)	Si, Impositivo, Contable y algo de financiero.	Si, un estudio de contadores. Asesoramiento integral	Si, Impositivo y Contable	Si, impositivo	Si, impositivo
Mencione al menos 2 ámbitos en los que necesitaría asesoramiento profesional por parte de un contador.	No supo indicarlo	Financiero, Recursos humanos, Análisis de Presupuestos, Planificación, entre otros	No evidenció certeza en la respuesta, algo de inversiones y desarrollo de proyectos.	No supo indicarlo	No supo indicarlo

Fuente: Elaboración propia.

En el diálogo con ellas se ha podido evidenciar el desconocimiento sobre la posibilidad de contar con un asesoramiento integral por parte de este profesional. La EF2 fue la única que mostró contar con un equipo profesional multidisciplinario para el asesoramiento en sus actividades, proyecciones y planificación. El Gerente Administrativo y el de Finanzas, ambos Contadores Públicos no familiares, fueron elegidos tras una exhaustiva búsqueda que priorizaba la experiencia y los antecedentes en el rol. También comentó que ante una necesidad de financiamiento puntual y de gran envergadura, han requerido el asesoramiento de un Contador externo, especializado en estos temas.

La EF1 al necesitar buscar asesoramiento, recurrió a un Coach Organizacional en lugar de requerir los servicios de su contador, fundando su elección en la recomendación realizada por un empresario amigo. También mencionó que desconocía si su Contador podría asesorarlos en estos temas.

De la conversación con las otras 3 empresas, se ha podido resumir que el principal motivo de consulta al Contador ha sido el de Asesor Impositivo Contable. Incluso no han podido mencionar otros ámbitos donde el Contador hubiese sido de ayuda o consulta. Para mostrar esta situación, se pudo sintetizar reproduciendo una pequeña parte de la conversación con el representante de la EF5, quien señaló: “el Contador solo asesora en impuestos, ¿qué más pedirle?”.

Resumiendo los resultados obtenidos, solo un 20% de las empresas consultadas han aplicado herramientas de profesionalización como por ejemplo Protocolo Familiar para la solución de conflictos y desarrollo profesional de la misma, coincidiendo con ser la empresa de mayor antigüedad, permanencia y tamaño.



## Discusión

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo de determinar si la falta de profesionalización es uno de los factores que pueden afectar el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares en Santiago del Estero, se inicia el análisis en la búsqueda de información sobre la significancia de estas empresas en la economía provincial.

De lo investigado se puede observar que en Santiago del Estero los porcentajes de participación de las EF se mantienen en niveles similares al país y el mundo, representando el 80% de las PyMEs de la provincia (Moisés 2020). Esta información se puede corroborar al ir en búsqueda de la muestra para este trabajo, donde la mayoría de las empresas de la ciudad tienen sus orígenes en una EF.

De lo expuesto por el autor De Simone Martin (2017), se puede resumir que este tipo de empresas a nivel mundial aportan ingresos por sobre el 60% del PBI y acompañan en el desarrollo del empleo privado por sobre el 50% del mismo. Esta información también es aportada por los autores Ruiz Díaz et al. (2017).

Al comenzar a desarrollar el tema sobre las EF, surge el debate sobre el significado de estas palabras. De acuerdo a lo relevado por Sánchez Famoso et al. (2017) se puede decir que no existe una única y completa definición aceptada por la comunidad investigadora sobre lo que significa EF, pero, sin embargo, todos coinciden, de un modo u otro, en que EF es aquella en la que los miembros de una familia son los propietarios y encargados de su gobierno y gestión. Características que justifican la gran heterogeneidad de las mismas.

Al entrevistar a las empresas de la muestra, se pudo ratificar estas definiciones. Cada una tiene elementos propios que la diferencian de las demás, proporcionados

fundamentalmente por los ideales, principios y rasgos de su fundador, que se trasladan de generación en generación, de manera natural y desde los primeros años de vida. A su vez, todas tienen en común, justamente esto, las empresas son un reflejo de los valores, costumbres y formas de autoridad existentes en la familia. Tal como indica Romero (2017), son empresas con alma ya que dentro de la organización se puede encontrar el corazón de la familia.

Esto se puede considerar como una ventaja competitiva, que conocimientos, habilidades y actitudes se puedan ir transmitiendo naturalmente de generación en generación, sentando las bases de una comunicación sólida para brindarle a la organización flexibilidad y adaptabilidad (Ruiz Díaz et al., 2017).

Pero también debe marcarse, como lo menciona Romero (2017), que estas fortalezas pueden volverse en contra y provocar la muerte prematura de la misma. Mezclar empresa con familia, puede potenciar los conflictos y la pérdida de la armonía. Como se detalla en los resultados de este trabajo, las empresas entrevistadas sufrieron crisis momentáneas al cambiar de mando, o sufrir la pérdida del fundador de manera sorpresiva e inesperada, lo que nos permite dar como razonables estas expresiones de estos autores.

Siguiendo con esta línea conceptual y haciendo mención al segundo objetivo específico de este trabajo, que busca identificar como posible solución a la falta de profesionalización, la implementación de un PF, es acertado hacer mención a la definición de Romero (2017) en cuanto a que la profesionalización es un proceso de transformación paulatina. Este proceso requiere de un cambio de paradigma en todos y cada uno de los miembros de la familia gobernante. Otro autor también menciona al respecto que la falta de profesionalización es una de las razones fundamentales que pueden llevar a la EF a su

desaparición en el corto plazo (Gaona Tamez et al., 2017). Con la información recabada de las empresas entrevistadas se puede admitir un alto grado de validez en estos conceptos. En las tres EF que sufrieron un cambio de mando, podemos afirmar el fuerte cambio de paradigma que experimentaron los herederos. Y en el caso de EF2 que pudo organizarse previamente, se observa un transcurrir contenido y planificado, sin consecuencias traumáticas para la organización y su personal.

Para acentuar este concepto, es oportuno retomar a Romero (2017), quien marca que, a través de la profesionalización, las empresas pueden lograr fortalecer su funcionamiento, realizar traspasos generacionales armónicos y ordenados, asegurando el futuro de la empresa y de la familia. Concepto también sostenido por Ruiz Díaz et al. (2017) quien además resalta la importancia de sustituir métodos intuitivos por métodos impersonales y racionales a la hora de gestionar a la empresa. Al revisar los resultados expuestos, de las charlas con las empresas entrevistadas surge que, consciente o inconscientemente, ratifican estos conceptos y dejan a la luz las consecuencias. La EF1 expone claramente como la falta de métodos y herramientas le trajo inconvenientes a la hora de reemplazar al padre fundador.

Para poder gestionar profesionalmente, como lo refuerza Corado Sánchez (2016), una herramienta útil es la implementación de un PF, definido como un documento convenido entre los miembros de la EF, con un propósito principal: garantizar la continuidad de la empresa.

La definición de PF es tema de discusión de varios autores en cuanto a su contenido y características, pero la mayoría concluye en que es un instrumento que permite a la EF regular su propiedad, relaciones familiares, control de la empresa, transición y demás detalles de su organización y administración, en síntesis, impedir que

la misma desaparezca con el tiempo, evitando conflictos propios de las relaciones humanas y familiares (Corado Sánchez, 2016).

Monclús Rubio (2017) sostiene que la implementación de esta herramienta debe planificarse y ejecutarse antes del cambio a la segunda generación, para evitar conflictos y discrepancias durante el traspaso de mando. Así mismo menciona que el Protocolo se debe actualizar permanentemente, adecuándose a las variaciones y fluctuaciones de la empresa y el contexto. Marca también como un punto significativo a la hora del diseño e implementación de esta herramienta, el contar con el consenso y el acompañamiento de todos los integrantes de la organización y de la familia implicados en ella.

Haciendo mención a algunos datos obtenidos de la muestra, tres empresas se encuentran hoy bajo el gerenciamiento de la segunda generación y dos están aún dirigidas por sus fundadores. Es decir, tres empresas sufrieron un proceso de traspaso de mando, y solo una pudo preverlo y gestionarlo armoniosamente, porque dio uso a estas herramientas de gestión. Puntualmente es el caso de la EF2, quien al implementar un PF y anticiparse al alejamiento del padre fundador, pudo programar la sucesión o cambio de mando, evitando trastornos en los resultados de la empresa. Hoy se trata de una empresa en auge, que transita la incorporación de una tercera generación de manera organizada y profesional, cubriendo puestos acordes a las necesidades de la organización y con la capacitación necesaria para ello.

Como contraposición, es válido mencionar el caso de la EF3. La falta de profesionalización y la no utilización de herramientas adecuadas ante el cambio de mando intempestivo, les provocó desajustes económicos y organizacionales, con importantes pérdidas económicas y personales. Si bien la empresa hoy está en marcha y logró recuperar sus niveles de actividad, el costo de la falta de profesionalismo y capacitación

les llevó años de recuperación, existiendo aun en la organización la marca de lo sucedido. Ambas situaciones mencionadas permiten sostener y validar el pensamiento de los autores antes nombrados respecto de la importancia de estas herramientas para acompañar la vida e impulsar el crecimiento de las EF.

Conjuntamente con la concreción e implementación de un PF, Romero (2017) marca la necesidad de establecer órganos de gobierno definidos y delimitados, tales como la Asamblea de Accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar, ya que su falta genera confusión o desconocimiento de objetivos y deberes entre empresa y familia. Generando como consecuencia desorientación, pérdida de resultados, problemas familiares y deterioro del clima laboral. Por todo esto, este autor considera que la implementación del protocolo y la definición de los órganos de gobierno es el primer paso para alcanzar la profesionalización de la EF.

Confirma lo expuesto teóricamente por los autores, lo revelado en el desarrollo de la EF1. Esta empresa, ante la desaparición del padre fundador, que centralizaba todas las decisiones y gestiones de la misma, se vio en la necesidad de reestructurarse y constituir un Consejo de Administración para establecer normas de gestión y organización, definiendo roles y responsabilidades entre los tres hijos sucesores. Hoy la empresa, mediante la gestión de este Consejo, está desarrollando las bases para definir su PF y estar preparados para los cambios futuros, tanto de posibles cambios de mando, como de contexto y circunstancias comerciales, evitando así repercusiones en el desarrollo de la empresa tanto económico como en la gestión de los colaboradores.

También permite concordar con lo expuesto por los diferentes autores, las consecuencias obtenidas por la empresa que accionó oportunamente, incorporando profesionales no familiares en cargos gerenciales y con un PF vigente y actualizado,

mostrando ser hoy la que tiene mayor volumen transaccional, mayor cantidad de empleados y sucursales a cargo, y mayor duración en el mercado.

Al hablar de herramientas de profesionalización es menester plantear la importancia de la colaboración y asesoramiento profesional del contador público en el desarrollo y la gestión de la EF, tercer objetivo específico del trabajo.

Tal como desarrolla Aliotta (2016) se ha revalorizado y porque no decir, redescubierto, la función de asesor entre las principales funciones que comprenden la actividad del Graduado en Ciencias Económicas. Describiéndola como el vínculo profesional de servicio que abarca de manera global las necesidades del cliente en cuanto a la resolución de problemas y toma de decisiones en materia económico-financiera, impositiva y de organización, como así también en cuestiones administrativas, recomendaciones sobre proyectos de inversiones, estructura organizacional o decisiones financieras.

Similar concepto nos brinda Moisés (2020) al mostrar que el 90% de las empresas tienen su principal preocupación en el peso impositivo y resalta la importancia del contador para impedir la pérdida de rentabilidad por este motivo. Pero también nos muestra que el rol del Contador ha evolucionado, para acompañar en el desarrollo de estrategias organizativas, legal, fiscal, financiera, entre otras, para facilitar la continuidad de la empresa y potenciar los negocios y oportunidades de crecimiento. Convirtiendo el rol de los profesionales en ciencias económicas, en facilitadores y aliados para la concreción de objetivos, incremento de rentabilidad y sustentabilidad social.

Al debatir estas afirmaciones con los resultados obtenidos, se puede apreciar que estos conceptos no están del todo presentes en las EF entrevistadas. Del total analizado,

cuatro de ellas desconocen que pueden requerir del asesoramiento del Contador para temas distintos a los impositivos o contables. Tal es así el caso de la EF1, quien, a la hora de necesitar buscar asesoramiento profesional, lo hizo a través de un equipo de Coaching Organizacional por recomendación de un colega, desconociendo que su Contador cuenta con los conocimientos necesarios para acompañarlos en estos temas.

Solo una empresa cuenta con el acompañamiento de un equipo profesional multidisciplinario a quien recurrir ante consultas sobre sus actividades, proyectos y planificación, siendo el gerente Administrativo y el de Finanzas Contadores Públicos no familiares, seleccionados puntualmente para cubrir estos puestos basados en sus antecedentes, conocimientos y experiencia. Así mismo esta empresa recurre a estudios contables especializados antes operaciones de financiamiento puntuales y que salen del giro habitual.

También es oportuno mencionar que las otras tres empresas consultadas, desconocen el rol de asesor integral que actualmente tiene el Contador, considerando que solo es consultado ante temas impositivos o contables exclusivamente.

Con los resultados obtenidos no es posible ratificar u objetar lo mencionado por los autores respecto la importancia del rol del Contador como asesor integral.

Si bien el presente trabajo cuenta con limitaciones en cuanto a la muestra, ya que no se ha podido analizar a empresas no vigentes por no se contar con información para su localización y contacto, es de destacar que las empresas seleccionadas corresponden a rubros y características disímiles, lo que aportó diversidad a las respuestas. Y esta variedad y rasgos muy propios de cada una de las organizaciones analizadas, subsana el bajo número de la muestra.

Así mismo, cabe mencionar, que por el contexto en el cual se desarrolló este estudio, siendo el periodo de cuarentena total por COVID19, las entrevistas fueron en su totalidad realizadas mediante medios virtuales como llamadas telefónicas o videoconferencias a través de aplicativos como WhatsApp, Zoom o Teams. Esto imposibilitó llevar a cabo un reconocimiento y contacto personal con las entidades, sus representantes y empleados para obtener mayor información propicia para este análisis.

Otro limitante presente en este trabajo, es la escasez de información respecto a las implicancias y volumen dentro de la provincia de Santiago del Estero de este tipo de empresas, y de los porcentajes que las mismas aportan a la economía local en cuanto a su relación con el PBI y al empleo. No se ha podido obtener porcentajes específicos sobre las EF en la provincia de Santiago del Estero, por no estar a disposición en medios especializados o de organismos públicos de libre acceso. Lo que también muestra la fortaleza de este trabajo al hacer foco en las EF de esta provincia, aportando información y material de estudio sobre un tema muy poco explorado en esta importante región.

Un dato significativo de este trabajo es su búsqueda por ponderar el desempeño y rol del Contador Público en el acompañamiento y asesoramiento integral a las EF. No se han encontrado referencias o bibliografía específica y profesional al respecto, por lo que permite definir a este trabajo como uno de los primeros en abordar esta temática.

Con todo lo expuesto, se puede determinar que las preguntas planteadas en este trabajo han sido respondidas de manera satisfactoria. La profesionalización y la implementación del PF son herramientas necesarias para acompañar el desarrollo y subsistencia de las EF. Las particularidades que marcan la profesionalización, hacen la diferencia entre una EF que prospera y otra que queda en el olvido, o tiene que duplicar el esfuerzo para simplemente subsistir sin alcanzar sus metas.



Se ha demostrado que existe falta de información o escasa llegada a estas herramientas, lo que pondera aún más el rol del Contador como asesor integral. Es necesario dar a conocer a la comunidad empresarial la evolución y multiplicidad de las funciones del Contador, mostrando los beneficios de contar con un profesional de confianza que lo asesore tanto en temas impositivos como en todo lo que concierne a la gestión y desarrollo de la organización.

Del análisis de la información recabada de la muestra sujeta a evaluación en el presente trabajo y de los antecedentes obtenidos en la investigación, se puede concluir que la falta de profesionalización afecta en gran medida el desarrollo y crecimiento de las EF. Si bien todas las empresas analizadas actualmente subsisten en el mercado santiagueño, el riesgo y esfuerzo para que esto así sea, es muy alto, y tal como menciona la EF1, se podría haber simplificado o facilitado con ayuda y acompañamiento profesional.

Este trabajo busca abrir la discusión para que se pueda seguir investigando en mayor profundidad dada la cantidad de empresas familiares que se pueden encontrar en Santiago del Estero. Se recomienda continuar con este estudio ampliando la muestra, incluso abarcando empresas ubicadas en todo el Noroeste Argentino dadas las características particulares que tiene esta importante región del país. Las diferentes dificultades que se presentaron por la falta de información o asesoramiento en temas que hacen a la gestión y desarrollo de la empresa, así como el desconocimiento por parte de los empresarios del rol del Contador como asesor integral, también abren un espectro de investigación y análisis que es necesario continuar revisando para poder dar herramientas a los profesionales a la hora de elegir una especialización. Situación que también amplía

el mercado laboral de estos profesionales y su involucramiento dentro del crecimiento económico y profesional de las empresas.

Las empresas familiares son la base de las economías regionales, por lo que su análisis y desarrollo, son de fundamental importancia en estos momentos, para aumentar la productividad y el empleo. Y dada su variedad, riqueza creativa y potencialidad, hacen que continuar ampliando su estudio, sea fundamental para el crecimiento de la sociedad.

## Referencias

- Aliotta, J. F. (2016). Implicancias y alcances de la actuación profesional del Contador Público como asesor impositivo de las PyMEs agrícolas. *Trabajo Final de Grado Carrera de Contador Publico Universidad Siglo 21*. Obtenido de <https://repositorio-uesiglo21-edu-ar.bibliotecadigital.idm.oclc.org/handle/ues21/12947>
- Corado Sánchez, L. A. (2016). Protocolo familiar como herramienta de Gestion. *Realidad Empresarial*(1), 5-12. doi:10.5377/reuca.v0i1.5876
- De Simone Martin, M. (2017). PyMEs y crecimiento económico. Estado de situación en Argentina y su comparación con Brasil y Canadá. *Trabajo de Tesis para optar al título de Magíster*. La plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata. doi:10.35537/10915/62248
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Diaz , F. M., & Muñoz Peña, K. A. (2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar. *Red Internacional de investigadores en Competitividad*. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/viewFile/1509/1169>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Moises, A. M. (2020). El rol del contador público en la gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) agropecuarias en Santiago del Estero. *Investigación, Ciencia y Universidad*, 3(4), 104. Obtenido de <http://www.repositorio.umaza.edu.ar/ojs/index.php/icu/article/view/300>

- Monclús Rubio, P. (2017). La empresa Familiar: Caracterización y Elaboración Práctica de un Protocolo Familiar. *Trabajo fin de grado. Universidad de Zaragoza*. Zaragoza, España.
- Romero, D. L. (2017). Las Empresas Familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares. *Trabajo final de graduación de la carrera Contador Publico Universidad Siglo 21*. Cordoba, Cordoba, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13956>
- Ruiz Díaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2017). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 5(1), 1.
- Sanchez Famoso, V., Maseda , A., & Erezuma, I. (2017). Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y Género. *Revista Espacios*, 38(11), 24. Obtenido de [www.revistaespacios.com/a17v38n11/a17v38n11p24.pdf](http://www.revistaespacios.com/a17v38n11/a17v38n11p24.pdf)
- Vanoni Martinez , G., & Perez, M. J. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2). doi:10.17081/dege.7.2.1182

## **Anexos**

### *Anexo I: Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_,  
de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es \_\_\_\_\_.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_.

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_.

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

*Anexo 2: Modelo de Cuestionario Entrevista*

1. Nombre de la empresa
2. Año de fundación / Antigüedad
3. Actividad / Rubro
4. Ubicación y cantidad de sucursales
5. Cantidad de miembros de la familia involucrados en la empresa
6. Cantidad de propietarios
7. Cantidad de empleados no familiares
8. Generación que dirige la empresa
9. ¿Sufrieron un proceso de sucesión durante la vida de la empresa o un proceso de transmisión de mando?
10. Dicho proceso, ¿se realizó planificada y organizadamente?
11. ¿Generó conflicto incluir a la nueva generación en la empresa?
12. ¿Existe un consejo de administración? En caso de no poseerlo, ¿lo considera necesario?
13. En los órganos directivos, ¿hay personas no pertenecientes a la familia?
14. ¿La empresa cuenta con un protocolo familiar?
15. ¿Cuentan con acompañamiento profesional para los diferentes procesos organizacionales? ¿En qué áreas?
16. ¿Cuentan con el asesoramiento de un Contador Público? ¿En qué áreas lo asesora? (impositivo, contable, financiero, otros).
17. Mencione al menos 2 ámbitos en los que necesitaría asesoramiento profesional por parte de un contador.